PATRICK d'HUMIÈRES, Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?

Paris, Maxima, 2010, 224 p.

Sous ce titre provocant (et légèrement trompeur), Patrick d'Humières lance un appel aux chefs d'entreprises pour qu'ils ne soient pas « *les derniers à tirer les enseignements de la mutation de la société* ». Prenant acte des bouleversements récents induits par la crise financière de 2008 et l'épuisement des ressources naturelles qui remettent en cause la « légitimité du modèle ancien », dont les Etats-Unis sont le représentant exemplaire, il plaide pour la recherche d'un nouveau « modèle durable ». Ce modèle, encore en « phase d'éclosion », n'adviendra que sous la houlette de la gouvernance publique qui doit changer « *les règles pour que la partie reprenne* », maintenant que « *le centre de gravité de la légitimité collective n'est plus dans le système économique privé* ». Dès lors, les entreprises ne peuvent plus reprendre le thème de l'impéritie publique [1] et doivent en conséquence changer leurs pratiques car « *le modèle ancien est vraiment trop cynique pour être défendable* ».

Dans une première partie, l'auteur veut montrer « *l'échec de l'auto-régulation comme principe d'organisation économique* ». Considérant que les enjeux d'aujourd'hui, comme la préservation de la planète, la santé publique, le respect des droits humains, le fonctionnement de la démocratie, l'intérêt des générations futures ou l'accès aux biens publics comme l'eau, la santé ou l'éducation, remettent en cause le partage implicite qui s'était petit à petit imposé depuis la révolution industrielle, allouant la création de richesses à l'entreprise et l'organisation sociale réparatrice à l'Etat, c'est un nouveau contrat social public/privé qui doit être mis en place. « *La question n'est plus de savoir quelle est la mission privée et quelle est la mission publique, ni vraiment de préciser qui est en charge de l'intérêt général, mais bien de savoir comment faire apparaître un consensus de responsabilité partagée* » (p. 36). Ce changement est d'autant plus nécessaire que la société civile est maintenant plus consciente, grâce notamment à l'autonomisation des médias et au développement des ONG, que l'entreprise si elle n'a pas une vocation politique a un impact politique.

La seconde partie annonce « la revanche des parties prenantes ». Si le résumé que nous avons donné de la première partie a pu faire croire au lecteur que l'auteur est un vigoureux contestataire de l'ordre établi, l'appel aux « parties prenantes », concept mou à la mode, fait pencher le balancier dans l'autre sens. De fait, cette seconde partie considère que « *la "théorie des parties prenantes" en tant que mode consacré d'élaboration de la demande sociétale à l'égard de l'entreprise, est l'une des avancées les plus significatives du mouvement en faveur d'un développement plus durable* » (p. 81-82). L'entreprise n'a pas à produire de la valeur seulement pour l'actionnaire, au moyen de relations d'échanges avec les salariés et les consommateurs, elle doit aussi prendre en compte ces autres publics que sont les citoyens ou les communautés concernées par son activité. Le moyen essentiel pour parvenir à ce changement de perspective est de faire du dialogue avec les parties prenantes une nouvelle discipline du management, ce qui consiste (et c'est la principale difficulté) « *à surmonter des préjugés, à dépasser les divergences culturelles, à accepter les différences de situation, bref à aller au devant de la société telle qu'elle est* » (p. 84). Mais l'appel au dialogue ne sera pas suffisant si le marché n'est pas régulé autrement. La régulation traditionnelle, s'appuyant sur la loi et le règlement, est « *fondée sur la liberté du*

[1] On notera toutefois que ce point de vue, défendu en 2010 dans ce livre, n'est pas nécessairement partagé par les marchés financiers en 2012.

commerce et de l'industrie, fait de la libre concurrence l'arbitre suprême et repose sur le mythe d'un consommateur informé et autonome » (p. 90). Il faut lui substituer une régulation incitative passant par « *une modification en profondeur des systèmes de prix et par une fiscalité écologique et sociale commune à tous les pays* » (p. 92). Avec un certain optimisme (et sans aucun début de preuve), l'auteur considère que « *ce qui est nouveau, c'est que les entreprises réalisent désormais qu'elles ont plus intérêt à apporter leur collaboration à ce processus qu'à l'empêcher* » (p. 92). Enfin, en conclusion de cette seconde partie, le dernier chapitre est consacré à l'examen du rôle que peut jouer la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dans ces transformations. Il en ressort que si celle-ci ne se réduit pas à du « *green-washing* » et est génératrice d'un transfert de coût à court terme aux dépends de l'actionnaire et au profit du salarié et du contribuable, elle peut sécuriser à moyen terme la rentabilité actionnariale pour les entreprises qui auront su séduire leur clientèle dans le nouveau modèle en gestation. « *L'avenir de la RSE est dans le partenariat institutionnel au service du développement durable* » (p. 117).

La troisième et dernière partie s'interroge sur la manière dont l'entreprise du XXIe siècle doit intégrer l'intérêt collectif dans son développement. Pour que les « parties prenantes », dont l'auteur fait le pari qu'elles vont « *inéluctablement prendre du pouvoir sur les actionnaires* » (p. 124), imposent de nouvelles formes de développement plus « partenariales », il est nécessaire de progresser dans trois domaines. Tout d'abord, il faut apprendre à mesurer la valeur sociétale et non plus la seule valeur pour l'actionnaire. La norme Iso 26000 [2], qui a pour objectif de définir et de clarifier le concept de responsabilité sociétale et de le rendre applicable à tout type d'organisation, est présentée comme la bonne référence pour développer cette comptabilité extra-financière. Ensuite, il faut « *installer un nouveau management responsable et durable* » dans l'entreprise. Ce nouveau management repose sur sept piliers : la vision du chef d'entreprise (Leclerc, Darty, Danone sont cités en exemple), le partage du projet de gouvernance avec ses administrateurs, la création d'une fonction d'expertise en RSE et développement durable, l'organisation du dialogue avec les parties prenantes, la publication d'un rapport annuel de l'entreprise au regard du développement durable, la création d'un « fonds d'initiative durable » affecté au financement des innovations et le développement d'un partenariat contractualisé avec la société. Dans l'avant-dernier chapitre, l'auteur s'interroge sur les conditions qui doivent être réunies pour que les acteurs participent à la construction de la nouvelle régulation durable des marchés. Prenant acte du rôle des activités de lobbying cherchant à faire perdurer les avantages acquis, il plaide pour un lobbying « responsable » qui doit favoriser l'information, rechercher la transparence, respecter « scrupuleusement » les règles institutionnelles et avoir une déontologie vérifiable, bref, ne plus être du lobbying. Il voit dans le Grenelle de l'environnement l'amorce de cet énigmatique lobbying responsable qu'il appelle de ses vœux et l'émergence d'un « capitalisme des parties prenantes », un « concept » élaboré par le Cercle des économistes (ce qui explique sans doute la préface louangeuse du livre par Jean-Hervé Lorenzi, président du dit Cercle). Outre le dialogue permis par le lobbying responsable, il est aussi nécessaire d'avoir une expertise et une évaluation indépendante dont les nombreuses agences publiques de régulation sont des exemples qu'il faut développer. Enfin, il faut passer de l'obligation au contrat, car des « *"contrats*

[2] Construite autour de sept piliers, la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal, elle vise à rendre compte des impacts des activités et prises de décisions des organisations sur l'environnement et la société.

d'intérêt généraux", conclus avec l'accord des parties prenantes, appuyés sur la prise en charge fiscale d'externalités assumée, évalués impartialement dans leur fonctionnement, ajustés régulièrement en fonction de leurs résultats, peuvent permettre à des entreprises de s'engager dans des politiques de développement durable » (p. 164) [3]. Enfin, le dernier chapitre annonce le remplacement du capitalisme financier par « l'éco-capitalisme », dont l'auteur voit l'émergence en Californie et qu'il souhaite voir se développer en Europe, ce qui suppose que les écoles de management se démarquent de leurs homologues nord-américaines pour réformer le management actuel, que la Commission européenne n'abdique pas (comme elle l'a fait ces dernières années) sur la question de la RSE et que les organisations professionnelles soient capables de « *rénover les solidarités sectorielles au profit des logiques de régulation et de gouvernance durable* » (p. 180).

En conclusion, l'accent est mis sur la mission politique qu'a l'entrepreneur et qu'il ne peut plus se permettre d'ignorer, d'autant que « le changement avance... inexorablement » et que le modèle durable est en train de s'imposer.

On aura sans doute compris, au ton de ce résumé, que l'ouvrage recensé ici n'a pas convaincu son lecteur, même s'il a été écrit par « *l'un des meilleurs experts français du développement durable* » (c'est sur la quatrième de couverture). Il est saturé d'affirmations non étayées, comme la mise en évidence de « tendances » (apparition d'un modèle de firme plus « sociétale », anticipation et appréciation sérieuse des risques sociétaux, adaptation impérieuse de l'offre aux enjeux environnementaux) affirmées sans preuves. Une des plus spectaculaires est sans doute celle de la page 173 où l'on apprend, médusé, que l'Etat a mis sous coupe les paradis fiscaux, que les rémunérations patronales sont surveillées et que l'emploi est la priorité des priorités industrielles ! Il abuse également des recommandations gratuites sans mode d'emploi, comme dans le dernier chapitre où l'on cherche en vain les leviers qui transformeraient les écoles de management, l'Union européenne et les organisations professionnelles, ou dans l'appel à une fiscalité écologique (sans aucun doute nécessaire) encore bien timide et dont l'échec de la taxe carbone en France a mis en évidence les réticences sociales. Il se complaît également dans les vœux pieux, comme à la page 112, où on apprend que « *le mouvement du développement durable est un juste retour du balancier qui va reprendre au capital plusieurs points de valeur dont il a bénéficié dans les dernières décennies* ».

D'un point de vue plus « conceptuel », on est plutôt dans l'utilisation spontanée de notions à la mode (partie prenantes, gouvernance, RSE, durable, responsable...) que dans la référence à un corpus théorique solide. Ainsi, les « parties prenantes » que sont pour l'essentiel les actionnaires, les salariés, les consommateurs et les citoyens semblent être des entités indépendantes les unes des autres, n'ayant qu'à faire preuve de bonne volonté, à « surmonter des préjugés, à dépasser les divergences culturelles, à accepter les différences de situation » pour changer de modèle de développement [4]. On pourrait au contraire penser que l'un des freins qui s'opposent à un changement de modèle vient justement de ce que le salarié est aussi un consommateur et un citoyen et que ce qu'il privilégie en tant que salarié n'est pas nécessai-

[3] On peut toutefois s'étonner de voir cité en exemple parmi ces contrats de progrès, la baisse de la TVA sur la restauration, niche fiscale coûtant 4,5 milliards d'euros par an à l'Etat, dont le récent rapport de l'Inspection générale des finances sur les niches fiscales a pointé l'inefficacité.

[4] Des choses bien difficiles à demander aux plus de sept millions de personnes sous le seuil de pauvreté en France.

rement cohérent avec ce qu'il privilégie comme consommateur ou comme citoyen. Les enquêtes comme l'eurobaromètre sont pleines des contradictions des répondants qui peuvent tenir à l'environnement (comme citoyen) mais n'envisagent pas de changer leurs comportements (comme consommateurs) fussent-ils néfastes à cet environnement. De même, les travaux des économistes sur la RSE (voir par exemple ceux de Patricia Crifo) ne sont pas utilisés et remplacés par un pur discours idéologique.

On l'aura compris, le capitalisme n'a rien à craindre du développement durable tel qu'il est défendu ici et ce livre est davantage un catalogue « d'éléments de langage » au service des directions de la communication des entreprises (et de ce point de vue il est intéressant à lire pour comprendre ce qu'un consultant vend comme message) qu'un ouvrage d'analyse ou de propositions étayées sérieusement.

Gilles ROTILLON
Université Paris Ouest Nanterre La Défense
rotillon@u-paris10.fr